

# O MARKETING OPERACIONAL DAS CIDADES

Anabela Maria Bello da Silveira Baptista de Figueiredo Marcos

## RESUMO

O Marketing de Cidades deve ter em consideração os novos desafios que as cidades têm que enfrentar no novo milénio, utilizando conceitos e ferramentas de marketing semelhantes aos utilizados pelas empresas orientadas para o cliente. A principal finalidade do marketing de cidades reside, quer em responder às necessidades dos cidadãos, quer em melhorar, a curto prazo, a qualidade global da cidade e a sua posição competitiva.

Desta forma, a gestão das cidades deve utilizar ferramentas capazes de ajudar a alcançar os seus objectivos com eficiência, isto é, com o menor custo de recursos, criando valor para os seus clientes, de forma a proporcionar uma vantagem competitiva duradoura. Nesta perspectiva, a filosofia actual de marketing orientada para o conhecimento das necessidades dos clientes torna-se numa ferramenta necessária para a gestão estratégica das cidades.

Neste trabalho, é nossa intenção desenvolver as variáveis que definem o marketing operacional das cidades.

**PALAVRAS CHAVE:** Cidades, Marketing Operacional

## ABSTRACT

City Marketing must take into consideration new challengers that the city has to face in the new millennium, using concepts and tools of marketing similar to the ones used by enterprises directed at customers. The main purpose of the marketing of cities resides in answering the necessities of the citizens and in improving, in the short-term, the global quality of the city and its competitive position. Thus, the management of the cities must use tolls of helping to reach its objectives with efficiency that is, with the least cost of resources, creating value for its customers and providing in this way a lasting competitive advantage. In this perspective, the current philosophy of marketing guided by the knowledge of the necessities of the customers becomes a necessary tool for the strategic management of the cities.

It is our intention, with this work, to develop the variables that define the operational marketing of the cities.

**KEY WORDS:** Cities, Operational Marketing

---

## 1. INTRODUÇÃO

Urge, no novo milénio, aprofundar os conhecimentos sobre os desafios que as cidades têm que enfrentar. São muitos os públicos de uma cidade, o que origina que esta entre em concorrência com outras cidades para poder

satisfazer as diversas necessidades destes públicos. Por outro lado, a globalização da economia também fez sentir os seus efeitos nas cidades.

Neste novo contexto, a gestão das cidades tem que se apoiar em ferramentas potenciadoras do alcance eficiente de objectivos, de forma a fornecer valor para os seus clientes. Só desta forma se conseguirá uma vantagem competitiva duradoura. Nesta perspectiva, a actual filosofia do marketing, cuja orientação se centra no conhecimento das necessidades dos clientes para criar produtos capazes de os satisfazer, constitui uma ferramenta indispensável à gestão estratégica das cidades no século XXI. Uma gestão centrada nos objectivos do urbanismo clássico do século XIX, em que o eixo principal da actividade da cidade residia na planificação urbanística, seria incapaz de fazer frente aos desafios futuros, que, tal como na gestão empresarial, residem na capacidade de detectar as oportunidades que surgem das novas necessidades não satisfeitas dos clientes, actuais e potenciais, que são os cidadãos, os novos residentes, os investidores, as empresas ou os turistas.

Neste estudo, restringir-se-á a abordagem do marketing das cidades apenas ao marketing operacional. Desenvolver-se-ão as variáveis que definem o marketing operacional nas cidades.

## **2. O MARKETING-MIX DAS CIDADES**

O conceito de marketing-mix foi introduzido pela primeira vez, em 1950, por Neil Borden. Este autor recolheu uma lista inicial de doze elementos de marketing que deveriam ser tidos em conta pelo responsável comercial. Para Borden, estas variáveis de marketing deveriam servir de orientação para os responsáveis de marketing. Mais tarde, em 1960, Jerome McCarthy, no seu livro “Basic Marketing”, propõe, de forma a simplificar, que os doze elementos fossem agrupados em quatro, que seriam conhecidos como os 4 P’s do Marketing: product, price, place e promotion. Esta relação de categorias de variáveis de marketing é rapidamente assumida e aceite quer a nível académico quer profissional. A partir deste momento, o conceito de marketing aparece associado à noção da gestão do marketing-mix e dos seus 4 P’s.

As ferramentas que permitem diferenciar a oferta da cidade centram-se no marketing operacional, isto é, no marketing-mix ou composto de marketing, constituído pelo produto e valor da marca nas cidades, pela variável preço, pelas formas de distribuição do produto cidade, e pela comunicação da imagem da cidade. O objectivo da diferenciação reside na possibilidade de oferecer um valor superior aos cidadãos, investidores e empresas, turistas, visitantes ou novos residentes, dos quais já se conhecem as suas preferências através do diagnóstico realizado, e que servirá para adaptar a oferta da cidade.

O marketing-mix é também o suporte das decisões estratégicas de segmentação e posicionamento. O marketing-mix, composto pelo produto (product), preço (price), distribuição (place) e comunicação (promotion), permitirá diferenciar a cidade de acordo com os seus diferentes segmentos ou permitirá posicionar a cidade perante o público-alvo e perante outras cidades concorrentes.

Na fase de planeamento do marketing estratégico definem-se os componentes do marketing-mix, tais como o produto e o valor da marca nas cidades, a variável preço, as formas de distribuição do produto cidade, e a comunicação da imagem da cidade.

### **2.1. O Produto Cidade e o Valor da Marca**

Quanso se define o produto cidade como o conjunto das características que proporcionam a satisfação das necessidades e desejos dos cidadãos, visitantes, investidores, empresas ou novos residentes, pretende-se realçar a

identidade, os atributos que definem a sua personalidade, “o que a cidade é” e o “que será e fará no futuro”(Elizagarate, 2003).

A cidade, enquanto produto, deverá adaptar os seus atributos, características e serviços à evolução da procura dos públicos, cidadãos, investidores, empresas, turistas ou novos residentes, da mesma forma que um produto deve adequar-se à evolução dos gostos dos consumidores e deve adaptar as suas características às alterações da procura.

O ciclo de vida de um produto, representado pelas fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio, evidencia uma constante necessidade de adaptação à procura do mercado. Pese embora a vida de todos os produtos não se ajustar estritamente às quatro fases, dado que alguns passam directamente da fase de crescimento à fase de declínio, enquanto outros permanecem muito tempo na fase de maturidade, é um facto que o esforço, para permanecer no mercado e evitar o declínio, exige o lançamento de novas características que satisfaçam necessidades novas e uma constante investigação sobre a evolução da procura, com uma permanente orientação ao mercado, de acordo com a nova filosofia de marketing.

As cidades, na sua dimensão de produtos capazes de satisfazer as necessidades dos cidadãos, investidores, empresas, turistas ou novos residentes deverão incorporar na sua gestão esta filosofia de marketing e considerar a necessidade de adaptar as suas características à evolução que experimentam estas forças internas e externas, porque condicionam a sua própria vida como cidade.

As quatro fases do ciclo de vida das cidades como produto - a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio - necessitam, em cada momento, de um apoio diferenciado dos outros componentes do marketing-mix, que colocam em relevo a flexibilidade que deve ter o marketing operacional na estratégia das cidades.

### **2.1.1. A Fase de Introdução do Produto Cidade**

As “cidades emergentes” caracterizam a fase de introdução do produto cidade. São cidades capazes de proporcionar novos serviços e características diferentes, que se adaptam às novas necessidades dos cidadãos, dos investidores, ou dos turistas. O potencial de crescimento destas cidades é grande e poderá aumentar à medida que sejam conhecidas e valorizadas pela sua capacidade de satisfazer os públicos com novos serviços e prestações.

De forma a captar os investidores, as empresas e o público exterior, que poderão sentir-se atraídos por preços mais competitivos do que os que oferecem muitas cidades situadas já na fase de maturidade, a estratégia de algumas cidades, nesta fase, tem-se sustentado em preços mais baixos para os seus serviços e em impostos e taxas mais baixos, bem como no custo de vida em geral.

Trata-se de uma fase em que a comunicação das características e benefícios proporcionados pela cidade adquire um papel fundamental, alastrando-se a um amplo mercado de potenciais clientes. O esforço comunicacional deve ser grande, assim como os custos, que poderão ser amortizados quando a cidade adquira uma dimensão maior. Nesta fase, a distribuição desempenha também um papel fundamental, uma vez que o produto cidade deverá chegar de forma muito especializada aos investidores, empresários ou turistas. Na introdução, os custos serão superiores aos proveitos, pois a cidade investe para obter, num momento posterior, rentabilidade económica e social.

### **2.1.2. A Fase de Crescimento do Produto Cidade**

O desenvolvimento da cidade verifica-se na fase de crescimento. Nesta fase, a cidade conseguiu o seu objectivo de atrair os diferentes públicos, o número de empresas instaladas regista um acréscimo e os residentes são atraídos por melhores oportunidades de trabalho e de condições de vida. A cidade experimenta, desta forma, tanto um crescimento quantitativo como qualitativo, uma vez que a cidade adquire uma dimensão maior, o que lhe permite alcançar economias de escala nos serviços que presta, com uma redução nos custos, como consequência da estratégia de preços da fase da introdução (Elizagarate, 2003).

Na fase de crescimento, a comunicação pode ser menor do que na fase de introdução, uma vez que o esforço de presença da cidade perante os públicos-alvo já foi realizado.

Nesta fase observam-se, também, movimentos ligados à realização de alianças estratégicas, já que, muitas cidades, em circunstâncias semelhantes, e com limitação de recursos para manter a sua posição, terão necessidade de realizar alianças para alcançar economias de escala superiores na prestação de serviços, a fim de se tornarem mais competitivas.

### **2.1.3. A Fase de Maturidade no Ciclo de Vida do Produto Cidade**

Nesta fase, o produto cidade encontra-se na maturidade. É caracterizada pelas “cidades globais”, cidades com liderança no mercado que conseguiram atrair os principais investidores e sedes das empresas que operam a nível mundial, cidades constituídas por uma importante população atraída pelas suas condições de vida e que são, para além disso, atractivas para os turistas e visitantes. Trata-se da fase em que a cidade possui maiores recursos e está capacitada para desenvolver, no plano de marketing, uma estratégia de segmentação diferenciada perante os distintos públicos-alvo. A capacidade da cidade em satisfazer permanentemente os seus principais clientes, o prestígio e qualidade das suas prestações e a imagem de marca associada à cidade, permitem que, muitas cidades, permaneçam bastante tempo na fase de maturidade (Elizagarate, 2003).

### **2.1.4. A Fase de Declínio do Produto Cidade**

Nos finais do século XX muitas cidades entraram na fase de declínio, devido a problemas de reestruturação industrial que sofreram algumas empresas e sectores económicos, como o siderúrgico e o da construção naval, bem como outras pequenas e médias empresas que dependem destes sectores. Os processos de reconversão acarretaram a perda de muitos postos de trabalho e, como consequência, a diminuição da população em muitas cidades, que não podiam oferecer melhores condições para o seu desenvolvimento económico e pessoal. Tal como ocorre com alguns produtos, que, após passarem pela fase de declínio, são capazes de voltar à fase de crescimento, adaptando-se às novas condições de uma economia global, também as cidades, com capacidade para detectar novas oportunidades, conseguirão retornar à fase de crescimento, recuperando o desenvolvimento económico perdido (Elizagarate, 2003).

#### **2.1.1. O Valor da Marca**

O paralelismo que temos vindo a verificar que existe entre a empresa e a cidade, que inspira a aplicação de ferramentas de marketing à gestão das cidades, torna-se, igualmente, de uma grande relevância no que toca ao desenvolvimento de uma imagem de marca que se apoie numa determinada identidade visual (Elizagarate, 2003).

No marketing empresarial, o valor da marca é de extrema importância. As marcas poderosas têm um elevado valor de marca, o que significa que apresentam um alto grau de lealdade por parte dos consumidores e uma determinada qualidade percebida. Constituem, desta forma, um activo intangível que é extremamente eficaz no combate à concorrência. Aliás, os produtos, sem valor de marca, terão a vida dificultada no mercado.

As cidades, a partir da década de oitenta, tornaram-se sensíveis a esta situação, e tentaram desenvolver a sua identidade visual<sup>100</sup>. A identificação e a diferenciação<sup>101</sup> são dois dos objectivos que devem ser perseguidos na criação de uma identidade visual. A função principal da identidade visual da cidade é a de permitir reconhecer, com facilidade, todos os seus produtos e serviços, bem como o de comunicar as suas acções ao público. Trata-se da identificação. A diferenciação relativamente aos concorrentes constitui outro elemento de grande importância na criação da marca e serve de apoio ao desenvolvimento da estratégia de posicionamento.

A identidade visual da marca faz referência ao nome, símbolo ou desenho que permite identificar os bens e serviços. As cidades têm desenvolvido de forma diferente a sua identidade visual, seguindo, em muitos casos, os critérios de simplicidade, originalidade, carácter simbólico e função associativa<sup>102</sup> que deve sempre atender-se ao desenvolver este conceito. A simplicidade e a originalidade da mensagem contribuem para que se recorde, com mais facilidade, a marca. O carácter simbólico da identidade visual permite ao observador reflectir sobre o que estes símbolos lhe sugerem e que o ajudarão a recordar a marca. Por último, o carácter associativo, que algumas marcas apresentam, expressa os elementos com que se deseja que as identifique.

Nos últimos anos, muitas cidades alteraram a sua identidade visual, quer através da criação de novos símbolos de identificação, quer através da sua reformulação.

Nas cidades, os processos de planificação de marketing estratégico podem ditar tais modificações. Os motivos são variados. A identidade visual da cidade pode não corresponder às alterações importantes que nela se verificaram, tais como a modernização dos seus equipamentos, que pode modificar a sua identidade, ou, em outras ocasiões, por a identidade visual corresponder a uma imagem negativa da cidade que será preciso alterar.

---

<sup>100</sup> Os elementos da identidade visual corporativa são constituídos pelo logótipo, pelo símbolo, pelo logossímbolo, pelas cores da instituição e pela tipografia da instituição. O logótipo é um desenho tipográfico que constitui a denominação corporativa e, em alguns casos, a marca. O símbolo é uma imagem visual que simboliza a identidade corporativa. O logossímbolo é a combinação normativa do logótipo e do símbolo e expressa a identidade visual corporativa. As cores corporativas são as cores que o programa permite utilizar na identidade visual. A tipografia corporativa é a família tipográfica que o programa prescreve como normativa (Justo Villafañe, 1999).

<sup>101</sup> Justo Villafañe (1999) refere que a identidade visual é importante em si mesma dentro do processo de gestão da imagem de uma entidade, especialmente em tudo o que afecta a sua identificação como tal e a diferenciação de outras entidades, sejam competidoras ou não.

<sup>102</sup> Podem referir-se quatro funções que uma correcta identidade visual deve satisfazer: função de identificação, função de diferenciação, função de memória e função associativa (Justo Villafañe, 1998 e 1999).

## 2.2. O Preço

Para que a cidade seja capaz de proporcionar valor e satisfação aos diferentes públicos-alvo, torna-se necessário aplicar o marketing às cidades. Tal como acontece no marketing empresarial, em que os clientes elegem os produtos que, em troca do que entregam, são capazes de proporcionar um valor superior, também no marketing das cidades se verifica o mesmo (Elizagarate, 2003).

O quociente entre o que o consumidor obtém e o que entrega ( $\text{Valor} = \text{Benefícios/Custos}$ ) permite actuar sobre o valor, com as diferentes ferramentas proporcionadas pelo marketing operacional.

O conceito de valor aplicado à cidade permite compreender o significado da variável preço no marketing das cidades. Se se considerar que este conceito exprime os benefícios que obtém o cliente em relação ao que dá em troca, a variável preço na cidade poderá expressar-se também da seguinte forma:  $\text{Valor} = \text{Benefícios da cidade/Preço dos produtos e serviços}$ .

O marketing estratégico, aplicado às cidades, deverá considerar a possibilidade de proporcionar mais valor aos públicos-alvo da cidade. As diversas possibilidades, ao seu alcance, para conseguir este propósito, podem resumir-se a aumentar os benefícios que as cidades trazem aos diferentes públicos, diminuir o que os clientes devem entregar em troca, aumentar os benefícios da cidade e reduzir o que devem entregar em troca, e aumentar mais os benefícios relativamente ao que entregam em troca.

Uma cidade que pretenda incrementar o valor e a satisfação dos públicos, aumentando os benefícios que estes possam obter, poderá fazê-lo elevando a qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, se a qualidade dos serviços prestados se apoiar numa elevada formação dos recursos humanos que prestam os serviços, isso torná-los-á de mais difícil imitação por parte dos concorrentes. Outras formas de aumentar o valor e a satisfação dos públicos residem quer na utilização de programas de inovação, que facilitem a criação de novas prestações na cidade, quer actuando sobre outros componentes do valor, através de uma melhor distribuição ou através de uma política de comunicação do produto cidade mais eficaz.

Se se pretende incrementar o valor da cidade, actuando sobre os preços, importa ter em atenção o nível em que se devem situar os preços dos componentes valorados pelos diferentes públicos, como os investidores e empresários, os potenciais residentes e os visitantes e organizadores de eventos. Os investidores e empresários analisarão o preço do solo industrial, dos parques empresariais e dos parques tecnológicos resultantes da oferta pública da cidade. Analisarão, também, os preços da oferta privada de locais para escritórios e dos arrendamentos. Terão também em conta os custos das taxas urbanas e a carga fiscal do território. Os potenciais residentes analisarão o preço das casas novas e das antigas, o preço dos arrendamentos, as taxas urbanas e os custos de outros serviços oferecidos pela cidade como os de limpeza ou os dos transportes. Os visitantes analisarão, entre outros aspectos, os preços dos alojamentos, das diversões, da oferta comercial e do transporte, enquanto os organizadores de eventos valorizarão o custo dos equipamentos como palácios de congressos ou salas de conferências.

Como em qualquer outra organização, o nível de preços da cidade poderá reduzir-se quando se actua sobre os custos dos produtos e serviços oferecidos, ao tomar-se em consideração a curva de experiência e as economias de escala. Se, no mundo empresarial, este fenómeno tem uma grande importância, pois permite reduzir os custos fixos e variáveis, tem também uma grande aplicação na prestação de determinados serviços nas cidades. Daí que

as cidades também procurem, através da sua dimensão, reduzir os custos da prestação de serviços urbanos, que não seriam competitivos no caso de uma cidade mais pequena.

A cidade poderá incrementar o valor percebido, melhorando os outros componentes do marketing operacional, como a distribuição e a comunicação.

### **2.3. A Distribuição do Produto Cidade**

A função básica da distribuição consiste em fazer chegar o produto ou serviço até ao consumidor, permitindo a sua disponibilidade, informando das características e prestações que oferece, assim como de outros serviços adicionais (Elizagarate, 2003).

A distribuição do produto cidade, como acontece com os serviços, requer que este possa tornar-se tangível. Daí que muitas cidades tenham optado por apresentar as suas características em catálogos, em material fotográfico e em audiovisuais.

Os canais de distribuição, adequados às características do produto cidade, são canais curtos, onde não existem intermediários, adoptando a forma de produtor-consumidor.

Os meios de acesso físico ao local, desde as estradas aos transportes e aeroportos, estão fortemente ligados à criação de infra-estruturas. Mas, também, o desenvolvimento de parcerias com agências de viagens (no caso do turismo) ou o desenvolvimento de campanhas de atracção ao investimento, junto dos institutos públicos responsáveis (nacionais e internacionais), são acções importantes no âmbito da facilitação do acesso dos públicos-alvo às cidades (Lindon *et al.*, 2004).

#### **2.3.1. A Internet como Canal de Distribuição**

A importância das novas tecnologias apresenta um interesse crescente no marketing das cidades como ferramenta para chegar aos diferentes públicos-alvo. Os *web site* são utilizados tanto pelos cidadãos como pelas empresas ou pelos visitantes de uma cidade (Elizagarate, 2003).

As “cidades digitais”<sup>103</sup> representam uma importante iniciativa de que se tem conhecimento, em que se verificam representações ou modelos de cidades que existem no mundo real e que nos permitem uma aproximação aos distintos serviços oferecidos.

### **2.4. A Comunicação**

Em muitas ocasiões, confunde-se a realização de uma campanha publicitária com a aplicação do marketing às cidades. A política de comunicação da cidade constitui uma parte importante da realização do plano de marketing, sendo o suporte necessário das estratégias que permitem alcançar os objectivos fixados para a

---

<sup>103</sup> J.L.Barleta (2002), *La ciudad digital*, Barnews Research Group North Bay Village, USA, pp. 6-25, citado por Elizagarate (2003).

cidade. A política de comunicação tem como finalidade comunicar aos públicos-alvo o posicionamento escolhido pela cidade, baseado nas principais vantagens competitivas definidas na realização do plano de marketing (Elizagarate, 2003).

Existem aspectos que se devem ter em atenção quando se pretende desenvolver a política de comunicação da imagem da cidade.

O primeiro aspecto deve ser o conhecimento prévio da cidade e do seu desenvolvimento. Isto significa que a criação da imagem da cidade deve apoiar-se no diagnóstico da sua situação, que proporciona informação sobre “o que a cidade é” e “sobre o que a cidade faz”.

Um segundo aspecto a ter-se em consideração deverá residir na análise da percepção que os diferentes públicos internos e externos têm da cidade. A política de comunicação deve reforçar a auto-imagem que os cidadãos têm da cidade. Torna-se também importante a aplicação de técnicas de investigação de mercados que permitam conhecer a percepção que os cidadãos têm das diferentes zonas da cidade e o modo como os cidadãos valorizam as intervenções realizadas. Em ocasiões em que a imagem percebida da cidade seja negativa torna-se necessário, através de uma maior comunicação interna, melhorar essa imagem.

O terceiro aspecto centra-se na análise da forma como se difundiu a imagem da cidade através dos diferentes meios e suportes. Para isso, deve ter-se em atenção a informação e as campanhas de publicidade difundidas nos referidos meios e suportes.

Desta forma, a política de comunicação da imagem da cidade deverá actuar sobre os seus atributos, tendo em conta várias questões, como os atributos a manter, os atributos a eliminar, os atributos a melhorar e os atributos a potenciar<sup>104</sup>.

Os pontos fortes da cidade, que são percebidos pelos públicos e que os diferenciam de outras cidades, são os atributos a manter. São os atributos que permitem aproveitar com êxito as oportunidades.

Os pontos débeis da cidade, que podem ser uma ameaça para o seu desenvolvimento futuro, são os atributos que se devem eliminar.

Os atributos a melhorar são aqueles que são valorizados positivamente pelos diferentes públicos, mas, que, pese embora este facto, quando se estuda a imagem verifica-se que não se associam à cidade. Desta forma, a política de comunicação deverá corrigir estas deficiências.

Os pontos fortes da cidade, que não são percebidos suficientemente pelos públicos, serão os atributos a potenciar. Neste caso, torna-se necessário realizar um maior esforço de comunicação.

De acordo com Kotler *et al.* (1993), numa estratégia de imagem, a cidade deve solicitar os serviços de uma agência de publicidade ou das relações públicas para identificar, desenvolver e divulgar uma imagem positiva

---

<sup>104</sup> M. Aguilera e A. Perales (1994), “La imagen de las ciudades en el marketing urbano”, *MK Dossier*, nº79, Madrid.



sólida. Esta é uma estratégia pouco dispendiosa, uma vez que a cidade não está a investir em atracções ou na melhoria de infra-estruturas, mas apenas “comunicando” a outras pessoas as suas características actuais.

O custo e a eficácia da estratégia de imagem dependem da imagem actual e dos verdadeiros atributos da cidade. A estratégia poderá basear-se em seis situações de imagem: numa imagem positiva, numa imagem pobre, numa imagem negativa, numa imagem mista, numa imagem contraditória ou numa imagem demasiadamente atraente.

Algumas cidades são abençoadas por imagens positivas. É o caso de cidades como Veneza e Singapura que possuem, para a maioria das pessoas, imagens positivas.

No caso duma imagem pobre, certos locais não são muito conhecidos, porque são pequenos, não têm atracções ou não fazem publicidade. Se pretenderem mais visibilidade, deverão criar algumas actividades e promovê-las. Outros locais, ainda, podem ter características atraentes, mas evitarem a publicidade para não serem invadidos pelo turismo. É o caso de várias aldeias ao longo da costa do Maine e do Oregon, que preferem não divulgar as suas virtudes primitivas, porque os seus sentimentos anti-crescimento são mais fortes do que os seus interesses económicos, isto é, preferem restringir o seu conhecimento público.

Muitos locais, no entanto, têm o estigma de possuírem uma imagem negativa. Detroit é a capital do crime dos Estados Unidos, Miami é a capital dos vícios e o Bangladesh é assolado pela pobreza. Esses locais o que pretendem é fornecer uma nova imagem que substitua a antiga. Os locais, quando tentam divulgar uma nova imagem, deverão ter o cuidado de verificar se o local que deu origem à antiga imagem continua a ser o mesmo, pois, neste caso, a estratégia não será bem sucedida.

No caso duma imagem mista, podemos dizer que a maioria das cidades possui um misto de elementos positivos e negativos. Por exemplo, Washington é uma cidade linda, no entanto tem uma taxa de criminalidade enorme que compete com a de Detroit. Os locais com imagens mistas enfatizam os aspectos positivos e evitam os negativos quando preparam as suas campanhas.

Certas cidades transmitem imagens contraditórias, ou seja, as pessoas têm perspectivas diferentes a respeito da cidade. Algumas pessoas consideram Pittsburg uma cidade poluída devido à indústria de carvão e aço, enquanto outras a vêem como uma cidade detentora do prémio de cidade com o ar mais limpo.

Uma imagem demasiadamente atraente pode amaldiçoar algumas cidades que, por serem muito atractivas, podem ser destruídas se forem muito promovidas. Daí que, em casos extremos, as cidades até divulguem uma imagem negativa para desestimular visitantes e caçadores de fortunas.

A política de comunicação da imagem da cidade projectar-se-á, a nível interno, na comunicação que é feita aos cidadãos e far-se-á a comunicação, a nível externo, aos investidores, aos empresários, aos turistas e aos novos residentes.

### 2.4.1. A Política de Comunicação Interna da Cidade

A política de comunicação interna da cidade tem como principal objectivo reforçar a autoimagem da cidade, isto é, reforçar a imagem que da cidade têm os próprios residentes. Para isso, deve desenvolver determinados aspectos<sup>105</sup>. Em primeiro lugar, deve reforçar a relação dos cidadãos com a cidade. A opinião dos cidadãos satisfeitos com a cidade na qual residem cria uma imagem positiva desta. Isto significa que, para que a imagem de uma cidade seja positiva, deve necessariamente associar-se à satisfação, e, por isso, a principal política de imagem é assegurar a cada cidadão e visitante a qualidade de vida e dos serviços que espera obter. Em segundo lugar, tornar cada pessoa num comunicador activo da imagem da cidade fora dela. Cada pessoa é um comunicador da imagem da cidade pelo que conta dela a outras pessoas. Muitas cidades utilizaram o denominado “espírito cidadão”, unindo os esforços de promoção de todos os agentes económicos da cidade, os empresários e as associações empresariais, através de relações comerciais com o exterior.

### 2.4.2. A Política de Comunicação Externa da Cidade

A comunicação externa deverá conseguir um elevado grau de conhecimento da marca. No entanto, não basta fazer-se uma campanha bem realizada que reforce o seu conhecimento, será necessário alcançar a confiança do mercado baseando-se não só na notoriedade da marca, mas também na credibilidade do produto oferecido e no da Instituição que o produz. Quer isto significar que a estratégia de comunicação deverá apoiar-se num verdadeiro projecto de cidade, cujo suporte radica no plano de marketing estratégico (Elizagarate, 2003).

A política de imagem deve apoiar-se numa visão realista da cidade, que vise a participação activa de todos os cidadãos. Desta forma, pode criar-se uma imagem de marca forte, que requer a coordenação entre a comunicação interna e externa.

Por este motivo, a política de imagem da cidade deverá basear-se na relação entre imagem e qualidade de vida. Não se consegue alterar a imagem global da cidade através de realizações espectaculares, porque não são estas que ditam a qualidade de vida, mas sim os aspectos quotidianos. A melhoria da qualidade de vida deve ser coerente com a imagem percebida da cidade.

Em resumo, os objectivos da política de comunicação da imagem da cidade, a nível interno, residem na necessidade de considerar a auto-imagem que os próprios residentes têm da cidade para reforçá-la ou para corrigir a valoração negativa das diferentes zonas. A nível externo, a política de comunicação apoiar-se-á no posicionamento com que se deverá configurar a imagem de marca da cidade.

### 2.4.3. Os Instrumentos da Política de Comunicação da Cidade

Os instrumentos da política de comunicação da cidade são a publicidade, o marketing directo, a promoção de vendas, as relações públicas e a venda pessoal.

A publicidade é a utilização de qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificável. Assim, a compra de um espaço impresso (revistas, jornais, cartazes) ou tempo de transmissão (televisão, rádio) por uma cidade é publicidade (Kotler *et al.*, 1993).

---

<sup>105</sup> P.Noisette e F.Vallerugo (1998), *Le marketing des villes*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Devido às várias formas e utilizações da publicidade, torna-se difícil generalizar as suas qualidades específicas como componente do mix comunicacional. No entanto, podemos destacar as seguintes qualidades da publicidade: pública, penetrante, dramática e impessoal.

A publicidade é pública devido a ser um meio extremamente público de comunicação. O seu carácter público confere uma certa legitimidade ao local. Se uma pessoa, por exemplo, passa férias em Bali espera que os outros interpretem Bali com o mesmo romantismo com que os anúncios de viagem a apresentam.

A publicidade é penetrante porque permite ao vendedor várias repetições da mesma mensagem. Uma publicidade em grande escala de um determinado produto sugere algo positivo sobre a sua popularidade e o seu sucesso.

A publicidade é dramática porque permite dramatizar uma cidade e os seus produtos, através da utilização artística de matérias impressas, som e cores. No entanto, o grande êxito desse instrumento na expressividade pode diluir ou dispersar a atenção da mensagem em si.

A publicidade é impessoal, na medida em que geralmente tem um poder mais reduzido para compelir o público do que a apresentação pessoal. O público não se sente obrigado a prestar atenção ou a reagir. A publicidade consegue levar adiante um monólogo, mas não tem condições de manter um diálogo com o público.

O recurso publicitário pode ser usado para construir uma imagem a longo prazo para uma cidade e, por outro lado, para conseguir vendas rápidas como a de um anúncio que oferece uma tarifa aérea barata para Bali, válida apenas para um determinado mês. A publicidade é uma maneira eficiente de atingir vários compradores, geograficamente dispersos, a um custo baixo por exposição. Certos veículos de publicidade, como a televisão, requerem montantes elevados, enquanto outros, como os jornais, podem ser utilizados com menores recursos. A publicidade pode afetar as vendas com a sua simples presença.

Elizagarate (2003) refere que, no campo da publicidade, a televisão e o cinema são utilizados para atrair turistas e visitantes.

O marketing directo engloba a utilização dos meios de comunicação cujos efeitos sobre cada um dos componentes do público são mensuráveis. Os dois instrumentos tradicionais do marketing directo são a mala directa e o telefone (telemarketing). Por exemplo, o Centro de Turismo das Bermudas pode enviar uma proposta pelo correio ou telefonar para grupos específicos, como recém-casados, e oferecer-lhes um preço especial de viagem. Os que receberem a oferta podem ignorá-la, escrever ou telefonar pedindo maiores informações ou mesmo fazerem um pedido. Enquanto o promotor do marketing directo pode medir de imediato a percentagem de consultas, interessados e compradores, a publicidade, na maioria das vezes, não contém um mecanismo de resposta. O marketing directo, embora tenha um maior custo por pessoa atingida, o seu alvo e as suas características de resposta superiores compensam geralmente esse maior custo (Kotler *et al.*, 1993).

O marketing directo assumiu mais formas nos últimos anos, incluindo o rádio e a televisão com resposta directa, em que se oferece um produto e o cliente pode ligar imediatamente para um número gratuito para fazer o pedido, utilizando um número de cartão de crédito.

O marketing directo tem algumas características específicas: o vendedor pode ser selectivo quanto a quem vai receber a mensagem; o vendedor pode adaptar a mensagem para cada possível cliente, com base no que sabe sobre cada um deles; a pessoa que recebe a mensagem pode interagir e comunicar-se com o vendedor quanto a

perguntas, sugestões e pedidos; o vendedor pode medir o índice de resposta para avaliar o êxito do programa de marketing; e o vendedor pode criar e ampliar a relação com algum possível cliente específico, enviando mensagens atenciosas em ocasiões especiais, como aniversários, ou brindes.

Estas características fazem com que o marketing directo ocupe uma posição privilegiada na lista dos canais de influência preferidos pelos vendedores de cidades. O marketing directo é uma maneira eficaz de conquistar possíveis compradores de pacotes de viagens, caçadores de empregos ou empresas que queiram transferir a sua sede de local. Uma vez conquistados esses clientes, o marketing directo pode apresentar ofertas, testar interesses e avaliar o grau de preparação para compras. Por esse motivo, espera-se que o marketing directo ocupe um lugar cada vez mais importante.

Para Elizagarate (2003), o marketing directo torna-se muito importante como estratégia de comunicação com os cidadãos, já que através de boletins informativos da cidade se pode fazer chegar uma grande quantidade de informação aos domicílios. Também se pode divulgar os projectos que se vão realizar através de revistas do município. A Internet tornou-se também um meio de comunicação importante para a política de comunicação interna e externa, já que a sua capacidade de interactividade permite estabelecer relações entre os dirigentes municipais e os cidadãos.

A promoção de vendas engloba a utilização de incentivos a curto prazo para estimular a compra de um certo produto ou serviço. Se a publicidade oferece um motivo para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo para comprar. Daí que a promoção de vendas obtenha uma resposta de compra mais rápida do que a publicidade.

A promoção de vendas inclui amostras grátis, cupons, descontos em espécie e outros descontos, prémios, testes grátis, garantias, demonstrações e concursos. Os vendedores de cidades utilizam todo um conjunto desses instrumentos na sua luta por atrair empresas. Entre esses incentivos encontram-se as isenções de impostos, as rendas subsidiadas, financiamento especial, melhorias na infra-estrutura e terrenos baratos (Kotler *et al.*, 1993). Também Elizagarate (2003) refere que a promoção de vendas na cidade permite que esta se dirija aos seus diferentes públicos, oferecendo reduções nas taxas urbanas, preços mais baixos em determinados serviços, oferta de solo industrial a preços mais económicos, bem como acções promocionais que procuram resultados a curto prazo.

Embora os instrumentos de promoção de vendas sejam diferentes uns dos outros possuem três características específicas: a comunicação, o incentivo e o convite. Estes instrumentos chamam a atenção e geralmente dão informações que podem levar o público-alvo a demonstrar um interesse superior pelo local. Trata-se da característica da comunicação. No que toca ao incentivo, estes instrumentos incorporam alguns atractivos ou contribuições, que trazem algo de valor para o público-alvo. Incluem, igualmente, um convite para se envolver numa transacção imediata.

Os instrumentos de promoção de vendas criam uma resposta mais sólida e rápida do que qualquer outro canal de influência. Os seus efeitos são, no entanto, geralmente, de curta duração e não criam preferências duradouras por uma determinada cidade.

As relações públicas<sup>106</sup> são um recurso para se estabelecerem bons contactos com os públicos da organização, por meio da obtenção de uma publicidade favorável, da criação de uma boa imagem pública e da tentativa de lidar ou eliminar boatos, histórias e eventos desfavoráveis. Entre os principais instrumentos de relações públicas estão o relacionamento com a imprensa, a publicidade de eventos e o apoio político (Kotler *et al.*, 1993). Para Lindon *et al.* (2004), feiras, press releases, conferências de imprensa e convites podem apontar-se como acções de relações públicas.

As relações públicas possuem três qualidades específicas: alta credibilidade, subtileza e dramatismo. A alta credibilidade reside nas notícias e nos artigos dos jornais que parecem mais autênticos do que os anúncios. A subtileza tem que ver com o facto da mensagem chegar ao comprador mais como uma notícia do que como uma comunicação voltada para vendas. O trabalho de relações públicas tem também, tal como a publicidade, um potencial para dramatizar um local. Os vendedores de cidades tendem a utilizar o dramatismo menos do que deveriam ou como segunda opção. No entanto, um programa de relações públicas bem elaborado, coordenado com outros elementos do mix de comunicação, pode ser bastante eficiente (Kotler *et al.*, 1993).

As relações públicas de marketing, nas mãos do vendedor de cidades, pode contribuir para os seguintes propósitos:

- Ajudar no lançamento de novos produtos. Quando a Walt Disney cria um novo parque na região de Orlando, lança uma campanha de relações públicas com entrevistas à imprensa, publicações e eventos especiais para motivar as pessoas a revisitar Orlando e a conhecer as novas maravilhas.
- Ajudar a reposicionar um produto maduro. A cidade de Nova Iorque tinha uma péssima imagem na imprensa até ao início da campanha “Eu amo Nova Iorque”, que trouxe milhões de turistas extras à cidade.
- Criar interesse numa categoria de produto. Uma cidade pode tentar incentivar a compra de um determinado produto seu que esteja com problemas.
- Influenciar grupos-alvo específicos. A Grécia, nos seus esforços para fomentar o turismo, promove campanhas especiais dirigidas às comunidades gregas nos Estados Unidos para voltarem e visitarem a Grécia.
- Defender locais que tenham enfrentado problemas públicos. Quando várias regiões de Miami foram devastadas pelo furacão Andrew, em 1992, o sector do turismo temeu que os turistas cancelassem as suas viagens. Os departamentos de turismo do Sudeste da Florida mandaram de um dia para o outro milhares de faxes, boletins e entrevistas gravadas afirmando que o prejuízo tinha sido pequeno.
- Criar uma imagem do local, de forma a que esta se projecte favoravelmente sobre os seus produtos. Atlantic City tem uma imagem bastante negativa, porque os espectaculares centros de jogos contrastam com lojas desluzidas nas favelas. Donald Trump, dono do Trump Plaza, lançou uma campanha de relações públicas para reposicionar a cidade como o centro americano do boxe. Esta estratégia visa atrair visitantes de um dia e visitantes dados ao esbanjamento. Os eventos de boxe fornecem matéria para os jornais desportivos americanos e promovem o boca a boca sobre os atractivos de Atlantic City.

---

<sup>106</sup> Podem encontrar-se exemplos de acções de relações públicas desde os primórdios da civilização humana, mas foi com Ivy Lee, no início deste século, que esta disciplina da comunicação registou um passo importante na conquista do seu direito de cidadania. Rockefeller, o grande multimilionário dos petróleos, ao possuir uma má imagem junto dos seus compatriotas americanos, decidiu contratar um “assessor de imprensa”, Ivy Lee, para melhorar a sua imagem. Se a figura de assessor de imprensa, hoje muito divulgada a nível das empresas, organizações, ministérios, políticos...já existia nos Estados Unidos desde meados do século XIX, foi Ivy Lee quem a consagrou e notabilizou de forma genial (Lindon *et al.*, 2004).

As relações públicas têm vindo a ganhar um peso crescente à medida que o poder da propaganda de massa diminui devido aos custos cada vez maiores dos *media* e à diminuição do público. Estas podem criar um impacto memorável no grau de conhecimento do público a um custo inferior ao da publicidade.

No campo das relações públicas pode utilizar-se o patrocínio<sup>107</sup> de acontecimentos culturais, como prémios literários que levam o nome da cidade e o patrocínio de provas desportivas que podem ter uma projecção internacional e que reforçam a imagem da cidade e a sua marca. A imagem da cidade pode ser reforçada com acções de comunicação baseadas nas relações públicas (Elizagarate, 2003).

A venda pessoal é a utilização de uma apresentação pessoal com um ou mais possíveis compradores, com o objectivo de efectuar uma venda. Este recurso é o instrumento mais eficaz em certas fases do processo de compra, principalmente no sentido de criar preferências e convencer e provocar atitudes nos compradores (Kotler *et al.*, 1993).

A venda pessoal, quando comparada com a publicidade, apresenta três vantagens: confronto pessoal, cultivo e resposta. A venda pessoal permite uma relação viva, imediata e interactiva entre duas ou mais pessoas. Cada uma das partes pode observar de perto as necessidades e características da outra e fazer ajustamentos imediatos, isto é, permite o confronto pessoal. A venda pessoal permite vários tipos de relações, desde uma relação casual de venda até uma profunda amizade. Os representantes de vendas eficientes geralmente levam a sério os interesses dos clientes se quiserem manter relações duradouras. Trata-se do cultivo. A venda pessoal faz com que o comprador se sinta obrigado a responder ao vendedor. O comprador tem uma necessidade acrescida de ser atencioso e responder, mesmo que só com um obrigado. Corresponde à resposta.

Estas vantagens têm um custo. A publicidade pode ser activada ou desactivada. No entanto, a dimensão de uma força de venda é mais difícil de alterar.

A venda pessoal, no campo do marketing de cidades, embora de difícil aplicação, deve ser reinterpretada tendo em conta a importância do cidadão como “vendedor”. A melhor forma de venda pessoal para uma cidade é que cada pessoa seja um comunicador activo da sua cidade fora dela. A participação de todos os cidadãos e de todos os dirigentes da cidade, através do “espírito cidadão”, pode conseguir muito mais do que qualquer outro meio de comunicação, por estar baseado na credibilidade de muitas pessoas, agentes económicos e sociais, que encontraram na sua cidade razões de tipo social, cultural ou económico que os levou a elegê-la para viver, para investir e trabalhar ou para visitar (Elizagarate, 2003).

---

<sup>107</sup> O termo patrocínio nasceu em Inglaterra, país onde a sua prática se desenvolveu, fruto da importância assumida pelo desporto na cultura anglo-saxónica. Apesar disso, este termo deriva do Latim *sponsor*, ou seja, “aquele que responde”. O patrocínio corresponde ao apoio financeiro a manifestações de carácter desportivo, cultural ou outras com contrapartidas negociadas em termos de visibilidade do patrocinador. Dito de outra forma, o patrocínio pode ser caracterizado como uma variável de comunicação que tem como finalidade transmitir o nome e a imagem da empresa e seus produtos/serviços através da sua associação a eventos ou entidades desportivas ou culturais (Lindon *et al.*, 2004).

### 3. CONCLUSÕES

A tendência do marketing, nas últimas décadas, assenta no conceito de que qualquer produto ou serviço, para que tenha êxito, deve satisfazer as necessidades do grupo de clientes a que se dirige. É o que se denomina ser orientado para o cliente<sup>108</sup>. Esta tendência aplicou-se também ao marketing das cidades.

Da mesma forma que as empresas conhecem a opinião dos clientes sobre as características dos produtos que vendem, com o fim de tê-los permanentemente adaptados às necessidades do mercado e de não perder competitividade, no caso das cidades todos os seus elementos têm que ser adaptados e desenvolvidos para satisfazer as necessidades dos públicos-alvo, isto é, dos residentes na cidade e de outros públicos, como os novos residentes, os trabalhadores que acodem às cidades, as empresas e os turistas, de forma a transportar para as cidades a tendência do marketing actual, baseada na orientação para o consumidor.

O modelo de marketing-mix teve o seu apogeu na Sociedade Industrial que surge após a Segunda Guerra Mundial. Constituiu um enfoque de gestão apropriado para a maioria dos sectores e mercados da época. No entanto, hoje em dia, verificaram-se grandes transformações nas sociedades, onde se constata uma fragmentação e maturidade dos mercados, o aumento da concorrência com uma marcada tendência para a globalização, a existência de clientes mais sofisticados que negam ser anónimos e exigem um tratamento mais personalizado, graças às novas tecnologias. Neste novo contexto, o modelo de marketing-mix sofreu algumas críticas, embora continue a orientar a gestão empresarial em muitos sectores.

Os 4 P's do marketing-mix definem os meios de acção com que conta o responsável de marketing para actuar e pressionar os seus mercados, com o objectivo de que os consumidores anónimos escolham a oferta da empresa.

No caso do marketing de cidades, o marketing-mix serve também de apoio às decisões estratégicas de segmentação e posicionamento, que mediante uma combinação de produto, preço, distribuição e comunicação conseguirá diferenciar a cidade perante os diferentes segmentos ou permitirá um determinado posicionamento perante o público-alvo e perante outras cidades concorrentes.

### BIBLIOGRAFIA:

- AGUILERA, M. e PERALES, A. (1994), "La imagen de las ciudades en el marketing urbano", *MK Dossier*, nº79, Madrid.  
 BARROSO CASTRO, Cármen e MARTÍN ARMARIO, Enrique (1999), *Marketing Relacional*, ESIC Editorial, Madrid.  
 BORDEN, Neil H. (1964), "The concept of the Marketing Mix", *Journal of Avertising Research*, Junho, pp.197-208.  
 ELIZAGARATE, Victoria de (2003), *Marketing de ciudades*, Edições Pirâmide, Madrid.

---

<sup>108</sup> Para Amparo Taulet (1999), o termo orientação para o mercado é preferível aos termos orientação de marketing ou orientação para o cliente. A orientação para o mercado resulta mais apropriada por dois motivos. O primeiro é que a orientação para o mercado não pertence exclusivamente ao departamento de marketing, mas é da responsabilidade de toda a organização, pelo que o termo orientação de marketing poderia induzir a pensar que só o departamento de marketing trabalhava nesse sentido. O segundo motivo é que a orientação para o mercado considera o mercado de uma forma mais ampla, não circunscrita só aos clientes da organização.

## CITIES IN COMPETITION

- GRÖNROOS, Christian (1994), “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”, *Management Decision*, Vol. 32, pp. 4-20.
- KOTLER, P., HAIDER, D.H. e REIN, I. (1993), *Marketing Places – Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, Nova Iorque.
- LAUTENBORN, Robert (1990), “New Marketing Litany: 4 P’s Passé, C-Words take over”, *Advertising Age*, p.26.
- LINDON, Denis, LENDREVIE, Jacques, RODRIGUES, J. Vicente e DIONÍSIO, Pedro (2004), *MERCATOR XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Publicações D. Quixote.
- NOISETTE, P. e VALLÉRUGO, E. (1998), *Le marketing des villes*, Les Éditions d’Organisation, Paris.
- TAULET, Amparo Cervera (1999), *Marketing y Orientación al Mercado de la Administración Pública Local*, Institució Alfons el Magnànim.
- VILLAFANE, Justo (1998), *Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*, Edições Silaba, Lisboa.
- VILLAFANE, Justo (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Edições Pirâmide, Madrid.